

Inhalt

Bevor Sie durchstarten..... 7

1. 3 x Theorie – Nicht zu trocken bitte 8

1.1 Unternehmensplanung

1.2 Corporate Identity

1.3 Marketing

2. Businessplan Basics – Klare Sache 16

2.1 Wozu die ganze Mühe?

2.2 Aufbau und Struktur

3. Executive Summary – Auf den Punkt gebracht 24

4. Ihre Geschäftsidee - Showtime 26

5. Gründerprofil – Im Rampenlicht..... 32

5.1 Fachliche Voraussetzungen

5.2 Persönliche Voraussetzungen

6. Marketing – Mit System zum Erfolg..... 36

6.1 Umfeldanalyse

6.2 Kundenanalyse

6.3 Wettbewerbsanalyse

6.4 Marketingplanung

7. Organisation – Die stabile Basis 71

8. SWOT-Analyse – Licht und Schatten 75

9. Finanzplanung – Angst vor Zahlen?..... 80

9.1 Private Kosten

9.2 Kapitalbedarf und Finanzierung

9.3 Betriebliche Kosten

9.4 Umsatzplanung

9.5 Rentabilitätsplanung

9.6 Liquiditätsplanung

10. Anlagen – Nicht nur Beilage 103

11. Checkliste – Direkte Weg zum eigenen Businessplan..... 104

12. Negatives Feedback – Trotzdem am Ball bleiben..... 114

BEVOR SIE DURCHSTARTEN!

Liebe Leserin, lieber Leser,

Sie haben eine gute Geschäftsidee und wollen Ihr eigenes Unternehmen aufbauen? Genau dabei soll Ihnen dieser Leitfaden helfen. Er richtet sich vor allem an zukünftige **Kleinstunternehmer und Solo-Selbstständige** und soll Sie bei der Vorbereitung und der Erstellung Ihres Businessplans unterstützen - Schritt für Schritt. Aber auch für den Fall, dass Ihr kleines Unternehmen im Moment nicht so läuft, wie Sie es sich vorstellen, können Sie die Struktur und die Fragestellungen nutzen, um sich **besser zu positionieren** und dem Unternehmen **neue Impulse** zu geben.



Aus den Erfahrungen vieler Jahre, in denen ich Existenzgründern bei der Vorbereitung ihres Geschäftsvorhabens begleitet habe, weiß ich, dass es nicht immer leicht ist, allen Anforderungen gleichermaßen gerecht zu werden. Sie brauchen fachliches Wissen, sind Mitarbeiter und Manager in einer Person. In den Beratungsgesprächen zeigt sich, dass sehr oft reichlich Motivation und fachliches Know-how vorhanden ist. Allerdings die **betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge** weniger klar waren. Da dieses Verständnis aber sehr wichtig ist, steht am Beginn des Leitfadens eine kurze Einführung mit drei zentralen Begriffen der **Unternehmensführung**. Auch im Text finden Sie immer wieder **kurze Erklärungen** und **Hinweise** zu einzelnen Themen. So können Sie nebenbei auch Ihr Wissen erweitern.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung Ihres Vorhabens.

Stefan Mütz

Der Leitfaden soll möglichst unterschiedliche Gründungsvorhaben unterstützen. Vom Produktionsbetrieb bis zum Dienstleister. Bitte prüfen Sie daher die einzelnen Aspekte, ob und in welchem Ausmaß diese für Ihr Vorhaben relevant sind.

1. 3 X THEORIE - NICHT ZU TROCKEN BITTE

Wir wollen uns nicht lange damit aufhalten, aber einige **wichtige Begriffe aus der Unternehmensführung** sollten Sie kennen und verstehen. Immerhin wollen Sie Ihr eigenes Unternehmen aufbauen und sich damit erfolgreich und langfristig auf einem Markt positionieren. Allein in diesem Satz finden Sie bereits zwei wesentliche Aspekte für Ihr Gründungsvorhaben:

- **Unternehmensplanung**
- **Marketing** (Marktorientierung)

Die beiden Begriffe ergänzen wir noch um die **Corporate Identity** – die Unternehmensidentität. Dieses Instrument dient dazu, Ihre Vision und das Image, das Sie sich selbst geben wollen, zu Ihren Kunden zu übertragen. Betrachten wir zunächst den Begriff der Unternehmensplanung.

1.1 Unternehmensplanung

Ihre Motivation, ein Unternehmen zu gründen, die Arbeitsbelastung und die Risiken auf sich zu nehmen, entspringt wahrscheinlich einer bestimmten persönlichen Vorstellung. Sie haben eine – Ihre – Vision von Ihrer persönlichen Zukunft und wollen etwas verändern, besser oder ganz neu machen. Ihre **Vision** ist der Antrieb für Ihr Handeln. Daher sollten Sie sich mit dieser Vision auseinandersetzen und **schriftlich formulieren**. Hierfür gibt es keine Vorlage oder Raster. Nehmen Sie sich etwas Zeit und denken Sie darüber nach, was Sie antreibt und warum Sie ein Unternehmen gründen wollen. Das müssen nicht immer hochgesteckte Visionen sein:

Der ökologische Gartenbauer schreibt:

Ich möchte etwas für den Erhalt der Artenvielfalt tun. Deshalb habe ich mich auf die Gestaltung naturnaher Gärten und Grünanlagen spezialisiert.

Die Tagesmutter sagt:

Meine Vision ist es, dass Kinder in einer liebevollen Umgebung aufwachsen, in der ihre Talente gefördert und durch Bewegung in der Natur alle Sinne angesprochen werden.

Die Formulierung Ihrer Vision ist die Basis aller weiterer Planungen. Alles leitet sich von dieser Vision ab. Auf Basis der Vision formulieren Sie Ihre langfristigen Ziele, entscheiden sich für eine geeignete Strategie und leiten daraus Ihre konkreten Teilpläne ab. Nehmen Sie sich also ausreichend Zeit für das **Fundament Ihrer Geschäftsidee**.

Im nächsten Schritt wird es dann schon konkreter. Versuchen Sie einmal Ihre Vision etwas genauer zu beschreiben:

- Wie wollen Sie diese Vision umsetzen? Indem Sie was tun?
- Was bieten Sie an?
- Welche groben **Ziele** möchten Sie erreichen?
- Wo? In welcher Region?
- Wen wollen Sie ansprechen?
- Haben Sie eine besondere Fähigkeit?

Durch diese Erweiterung wird aus der eher noch abstrakten Vision Ihre **Mission**, Ihr **Leitbild**.

Der ökologische Gartenbauer schreibt:

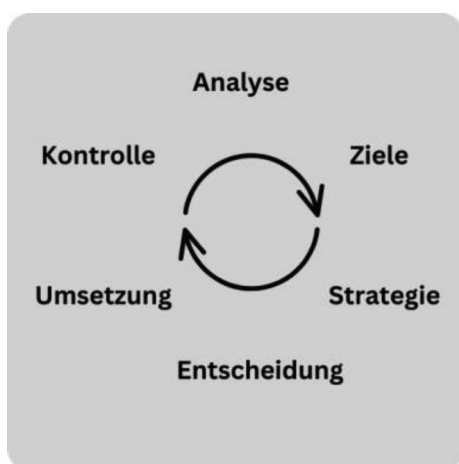
Ich möchte etwas für den Erhalt der Artenvielfalt tun. Deshalb habe ich mich auf die Gestaltung naturnaher Gärten und Grünanlagen spezialisiert. Ich biete meine Leistungen (Beratung, Planung, Umsetzung) Privat- und Geschäftskunden, sowie kommunalen Einrichtungen an. Aus- und Weiterbildung, sowie langjährige Erfahrung nutze ich, um in den nächsten fünf Jahren zu den drei größten Anbietern im Landkreis zu werden. Dabei stehen Service, Qualität und Fairness gegenüber meinen Kunden im Mittelpunkt.

Dieses Vorgehen zwingt Sie dazu, sich über Ihr **Geschäftsmodell grundlegende Gedanken** zu machen. Und das ist wirklich ein erfolgskritischer Aspekt. Wenn der Keller schlecht gebaut ist, wie soll er dann ein Haus tragen? Formulieren Sie auch die **Hauptziele**, die Sie sich vorgenommen haben. Wo möchten Sie in drei – fünf Jahren stehen? Das kann ein Umsatzziel, ein Gewinnziel, die Eröffnung einer Filiale, die Einstellung von Mitarbeitern oder eine Marktposition (der bekannteste, der billigste, der hochwertigste etc. Anbieter eines Produktes

oder einer Dienstleistung) sein. Mit dieser gedanklichen Auseinandersetzung leisten Sie eine **wichtige Vorarbeit** für Ihren Businessplan.

Haben Sie Ihre Vision und Mission mit Zielen formuliert, folgt im nächsten Schritt der Unternehmensplanung die **Analyse des aktuellen IST-Zustands**. Dabei richtet sich der Blick zum einen nach außen in Richtung des Wettbewerbes, des Zielmarktes, aber auch auf aktuelle und kommende Trends. Zum anderen betrachtet die Analyse Ihr Innenleben. Welche Stärken und Schwächen haben Sie derzeit im Hinblick auf die Erreichung Ihrer unternehmerischen Ziele? Auf Basis der Ergebnisse folgt die Frage, welche **Strategie** nun die Beste ist, um die Ziele zu erreichen. Mit diesen Fragen beschäftigen wir uns auch im weiteren Verlauf bei der Erstellung des Businessplans. Haben Sie sich für eine Strategie entschieden, beginnt die **Detailplanung** mit Teilzielen und Maßnahmen für die **Umsetzung**. Zu guter Letzt benötigen Sie im Laufe der Umsetzung auch eine **Kontrolle** über die Entwicklung Ihrer Planung. Läuft denn auch alles so wie geplant? Hierzu nutzt man in der Regel bestimmte Kennzahlen. Z.B. Umsatz, Gewinn, Kosten oder andere spezielle Messgrößen.

Dieses systematische Vorgehen bei der Planung wird im **Management-Regelkreis** beschrieben. Dieses Werkzeug sollten Sie sich genauer anschauen und zur Grundlage Ihrer zukünftigen Planungsaktivitäten machen. Diese sechs aufeinanderfolgenden Schritte können Sie später für jeden Bereich innerhalb Ihres Unternehmens anwenden. Für die allgemeine Unternehmens-



planung, aber auch bspw. für die Planung Ihrer Marketingaktivitäten. Das systematische Vorgehen nach dem Regelkreis ist wie ein Werkzeug, das Sie in unterschiedlichen Situationen anwenden können. Deshalb gehört der Regelkreis zu den wichtigsten und bekanntesten Management-Tools in der BWL. Sie, als angehender Unternehmer sollten ihn daher kennen. Auch die Funktion von Zielen sollten Sie nicht unterschätzen. Sie wirken motivierend und sind die Grundlage für die Kontrolle des Unternehmenserfolgs. Arbeiten Sie immer mit Zielen. Definieren Sie Ihre Ziele möglichst nach der **SMART-Regel**. So stellen Sie sicher, dass Sie sich mit dem Ziel – dem Soll-Zustand –

Arbeiten Sie immer mit Zielen. Definieren Sie Ihre Ziele möglichst nach der **SMART-Regel**. So stellen Sie sicher, dass Sie sich mit dem Ziel – dem Soll-Zustand –

4. IHRE GESCHÄFTSIDEEN – SHOWTIME

Hier müssen Sie nun ausführlich auf Ihre Geschäftsidee eingehen. Beschreiben Sie dem Leser Ihres Businessplans, was Sie genau vorhaben. Berücksichtigen Sie dabei aber, dass Ihre Leser wahrscheinlich keine Experten auf Ihrem Fachgebiet sind. D.h. schreiben Sie verständlich und vermeiden Sie wo möglich Fremdwörter und Fachbegriffe bzw. erklären Sie diese Begriffe.

Für einen interessanten Einstieg in dieses Kapitel können Sie bspw. das **Storytelling** nutzen. Mit dieser Methode verpacken Sie Informationen in eine Geschichte und finden so einen besseren Zugang zu Ihren Lesern, als mit trockenen Aufzählungen. Erzählen Sie, warum Sie sich selbstständig machen wollen und wie Sie auf Ihre Geschäftsidee gekommen sind.

- Was sind die Beweggründe für die Selbstständigkeit?
- Warum gehen Sie den Schritt in die Selbstständigkeit?
- Wie ist die Idee entstanden?
- Sehen Sie einen Trend oder Bedarf für die Zukunft?
- Durch welches Problem sind Sie auf die Idee gekommen? Vielleicht eigene Erfahrungen? Ein Problem, das Sie für Freunde gelöst haben? Sie werden immer noch nach dem gleichen Gefallen gefragt (Du kannst doch so gut...)?

Nutzen Sie Ihre Überlegungen zu Ihrer Vision: Was treibt Sie an? Was wollen Sie verändern?

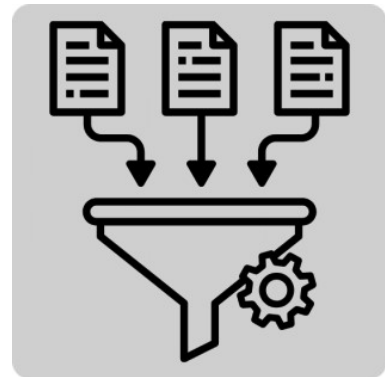
„Durch meinen langjährigen Job in einer Versicherungsagentur hatte ich immer Probleme mit dem Rücken. Regelmäßig musste ich Ärzte und Therapeuten aufsuchen. Das andauernde Sitzen und der Bewegungsmangel schaden meiner Gesundheit so sehr, dass ich mich entschloss die Anstellung nur noch in Teilzeit auszuüben und mehr Sport zu betreiben, meine Ernährung umzustellen und meine Gesundheit in den Mittelpunkt zu stellen. Eine große Herausforderung, die mit der Ausbildung zur Fitnesstrainerin endete. Meine persönlichen Erfahrungen und meine Qualifikation möchte ich nun als **professionelle Personal Trainerin** für meine Kunden einsetzen.“

Im nächsten Schritt konkretisieren Sie Ihre Idee und beschreiben, welche Angebote (hiermit sind immer Produkte oder Dienstleistungen gleichermaßen gemeint) Sie im Einzelnen anbieten wollen.

Nutzen Sie Ihre Überlegungen zu Ihrer Mission:

Wie wollen Sie Ihre Vision umsetzen? Was wollen Sie wem anbieten?

Bitte beachten Sie, dass die Formulierungen und Beschreibungen einer Geschäftsidee ebenso vielfältig sind, wie die Geschäftsideen der Gründer. Daher ist es wichtig, dass Sie sich im Vorfeld und während der Erstellung intensiv mit der Unternehmensplanung auseinandersetzen, zu Themen zu recherchieren und Ihren Businessplan gegebenenfalls anpassen. Natürlich wäre es einfacher, nur den Namen in einer Vorlage zu ändern, aber das ist sicherlich nicht Sinn und Zweck eines Businessplans. Daher werden Sie im Prozess des Schreibens immer wieder an der einen oder anderen Stelle etwas ergänzen, ändern oder streichen, wenn Sie neue Informationen gefunden haben, die für Ihr Vorhaben nützlich sind. Wichtig ist: Es ist Ihr Businessplan und somit sollten Sie diesen auch eigenständig erarbeitet haben und er sollte Ihre „Handschrift“ tragen.



Hier einige Fragen, die Ihnen dabei helfen können:

- Welche Leistungen bieten Sie genau an?
- Welches Problem lösen Sie speziell für Ihre Zielgruppe? Wer ist die Zielgruppe?
- Welches Bedürfnis haben Ihre Kunden? Welche Leistungsmerkmale sind für die Kunden besonders wichtig?
- Welchen Nutzen hat ihr Angebot?
- Welchen Vorteil haben Kunden von Ihrem Angebot?
- Gibt es Innovationen/Neuerungen/Besonderheiten?
- Sind möglicherweise eigene Patente oder Marken angemeldet?
- Sind Lizenzen/Genehmigungen notwendig?
- Welche Faktoren, Trends oder Prognosen unterstützen die Geschäftsidee?

- Gibt es mehrere Geschäftsbereiche? Unterschiedliche Angebote für Privat- oder Firmenkunden? Verschiedene Lösungen für unterschiedliche Zielgruppen?
- Sind unterschiedliche Leistungsstufen geplant? Standard und Premium?
- Bieten Sie Service-, Wartungs- und/oder Garantieleistungen an?
- Konzentrieren Sie sich auf eine spezielle Zielgruppe (Nische)?
- Womit erzielen Sie Ihre Gewinne bzw. Ihren Umsatz?
- Ist Ihr Angebot skalierbar? Kann es erweitert werden, wenn die Nachfrage steigt?
- Was sind Ihre kurzfristigen und langfristigen Ziele?
- Wann ist die Gründung geplant?

Unsere **Personal Trainerin** könnte z.B.

- Einzeltraining,
- Gruppentraining,
- Spezielle Trainings z.B. nach Operationen, HIIT, Outdoor-Trainings, für Senioren, zur Leistungssteigerung usw.,
- Fitnesszubehör und
- Literatur (vielleicht sogar ein eigenes E-Book?)

anbieten. Dazu eine Online-Sprechstunde, eine vergünstigte 10er-Trainingskarte und eine Geld-zurück-Garantie, falls das Trainingsziel nicht erreicht wird.

Zur Verdeutlichung eines einzelnen Angebots können Sie auch ein konkretes Anwendungsbeispiel für die Umsetzung beschreiben. (Kunde kommt mit Problem – wie lösen Sie das Problem.) Vielleicht können Sie auch bereits auf einen Referenzkunden verweisen.

Ein **IT-Dienstleister** könnte sein Angebot bspw. aufteilen in:

- Hard-, Software und Cyber-Sicherheit für Privatkunden,
- Hard-, Software und Cyber-Sicherheit für Firmenkunden inkl. Server- und Clouddiensten,
- Kommunikationstechnik,
- Beratung und Planung für IT-Infrastruktur

6. MARKETING – MIT SYSTEM ZUM ERFOLG

Wir haben zu Beginn des Leitfadens schon kurz über Marketing und die große Bedeutung für Ihr Vorhaben gesprochen. In diesem Kapitel geht es nun darum, zu prüfen, wie sich Ihre **Geschäftsidee am besten vermarkten** lässt. D.h. wie sich das Unternehmensumfeld darstellt, wer genau Ihre Kunden sind und wie die Wettbewerbssituation ist. Sie müssen Ihr Unternehmen an die Situation des Marktes anpassen, um erfolgreich zu sein. Die Beschäftigung mit diesen drei Faktoren und deren Analyse gehört zu den wichtigsten Vorarbeiten, die Sie für Ihren Businessplan unbedingt erledigen sollten. Denn nur dann können Sie Ihren Marketingplan gezielt ausarbeiten. Die drei Faktoren betrachten Sie jeweils in einer

- **Umfeldanalyse**
- **Zielgruppenanalyse** und
- **Wettbewerbsanalyse.**

Ohne Analysen planen Sie im Blindflug. Und das ist ein sehr riskantes Vorgehen. Auf Basis der Erkenntnisse aus den Analysen entwickeln Sie anschließend auch weitere wichtige Elemente Ihres Marketings wie z.B. Ihre Marketingstrategie, Ihre Positionierung gegenüber dem Wettbewerb, ein Alleinstellungsmerkmal, Differenzierungsmöglichkeiten oder Ihren individuellen Marketing-Mix. Auf diese Begriffe kommen wir im Verlauf des Kapitels noch zurück.

6.1 Umfeldanalyse

Spricht man von einer Umfeldanalyse sind in der Theorie zwei verschiedene Bereiche gemeint:

- Das globale Umfeld des Unternehmens und
- Das direkte Umfeld des Unternehmens.

Das **globale Umfeld** untersucht einerseits Faktoren, die einen **starken Einfluss** auf das Unternehmen haben, vom Unternehmen selbst aber nicht beeinflusst werden können. Ein Beispiel hierfür wären politische Entscheidungen (Förderungen, Steuern), der demografische Wandel, gesellschaftliche Werteinstellung, Digitalisierung usw. Aber auch die aktuelle

wirtschaftliche Situation sollten Sie im Auge behalten: Wirtschaftswachstum, Arbeitslosigkeit, Zinsniveau usw. Wie ist die „Stimmung“ gerade? Andererseits werden aktuelle und zukünftige **Trends** untersucht. Zum Beispiel spielt der Trend zur Urbanisierung (alle wollen in der Stadt leben) eine große Rolle und wird sich noch verstärken. Oder ein zunehmendes Bewusstsein für Nachhaltigkeit, Gesundheit, Mobilität, Individualisierung oder neue Arbeitsformen.

Informieren Sie sich im Vorfeld über aktuelle Trends, politische und gesellschaftliche Entwicklungen, die einen Einfluss auf Ihr zukünftiges Unternehmen haben könnten. Sie müssen es dabei nicht übertreiben, aber Sie sollten einschätzen können, in welchem gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Umfeld Sie Ihr Unternehmen gründen wollen und wie sich bestimmte Trends auf Ihr Unternehmen auswirken könnten. Bieten Trends Chancen oder bergen sie Risiken?



Ihre Erkenntnisse sind für die zukünftige Unternehmensplanung nicht ganz unwichtig. Denn bei der Umweltanalyse gilt es, die tatsächlichen Entwicklungen von Zeit zu Zeit zu überprüfen. Hat sich der Trend tatsächlich so entwickelt, wie im Businessplan angenommen? Sind neue Trends hinzugekommen und Ihr Angebot muss angepasst werden? Hier müssen Sie am Ball bleiben, da wir in sehr dynamischen Zeiten leben und sich das Unternehmensumfeld schnell verändern kann.

Einige Anregungen geben u.a. das **Zukunftsinstitut** (www.zukunftsinstitut.de), das **SINUS-Institut** (www.sinus-institut.de) oder das **Bundesministerium für Bildung und Forschung** (BMBF) auf seiner Homepage www.vorausschau.de. Aber auch Fachverbände bieten oft entsprechende Informationen an.

- Die Personal Trainerin bietet spezielle Angebote für Senioren (Trend Silver Society) und Büroarbeiter („Sitzen ist das neue Rauchen“) an.
- Der Schreinermeister bietet individuelle Einbauten an (Trend Individualisierung), verwendet nur heimische Holzarten (Trend Nachhaltigkeit) und kann vorab einen virtuellen 3-D Rundgang auf einem großen Monitor vorzeigen (Trend Digitalisierung).

- Das kleine Restaurant fokussiert sich auf vegetarische und vegane Gerichte (gesellschaftliche Veränderung).
- Gründer im E-Commerce oder im Online-Marketing nutzen die Entwicklung zur immer größeren Verwendung und Bedeutung von Social-Media-Plattformen als Werbekanal.
- Der IT-Experte kümmert sich auch um die zunehmenden Anforderungen an den Datenschutz (Politische/Rechtliche Vorgaben)

Das **direkte Unternehmensumfeld** untersucht nun alle Faktoren, mit denen Ihr Unternehmen unmittelbar Berührungspunkte haben wird. Auf einem **Markt** begegnen sich **Anbieter** eines Produktes oder Dienstleistung, also Sie und Ihre Wettbewerber und **Abnehmer**, also Ihre Kunden. Die Summe **aller Anbieter auf einem Markt** wird in einer **Branche** zusammengefasst. Beginnen Sie mit der Analyse Ihres zukünftigen Marktes.

- **Branchenanalyse:** Wenn Sie ein Fahrradfachgeschäft eröffnen wollen, dürfen Sie sich nicht auf Ihr persönliches Gefühl verlassen, dass im Moment alle Menschen unbedingt ein Fahrrad kaufen wollen. Informieren Sie sich über die aktuellen Verkaufszahlen innerhalb der **gesamten Branche**. Sind diese steigend? Fallend? Welche Angebote sind besonders gefragt? Welche Themen spielen eine Rolle? Ist der Konkurrenzkampf innerhalb der Branche groß? Wie steht es um die Branchenentwicklung generell? Welche Trends zeigen sich? Diese Informationen liefern Ihnen eine Einschätzung über die **Branche im Allgemeinen**.

Im Übrigen sieht der Handelsverband Deutschland (HDE) laut einer Pressemitteilung vom 30. August 2023 eine „dramatische Entwicklung beim kleinbetrieblichen Handel.“ Sinkende Marktanteile, geringe Investitionsmöglichkeiten und die Marktmacht der Filialisten bereiten den kleinen Anbietern Probleme. Und befürchtet weiter, dass „allein im Jahr 2023 ... voraussichtlich rund 9.000 Geschäfte vor allem im kleinbetrieblichen Fachhandel aufgeben.“ Keine guten Voraussetzungen also, für die Gründung eines Fahrradhandels. Die Idee mit dem Fahrradgeschäft könnte dann Sinn machen, wenn Sie eine Nische finden (Rennräder), sich vom Wettbewerb unterscheiden (Differenzierung - nur hochwertige Modelle, individuell abgestimmt) und ein Alleinstellungsmerkmal aufweisen (Sie waren früher Rennrad-Profi).

- **Marktanalyse:** Hier beschreiben Sie die aktuelle Situation auf Ihrem **speziellen Markt**.
Stellt sich die Frage, wie lässt sich nun ein Markt eingrenzen? Das ist grundsätzlich nicht immer ganz einfach. Ihr Markt definiert sich zum einen über das **Produkt** oder die Leistung, die Sie anbieten wollen. Das wäre bspw. der Markt für Fitness- und Gesundheitsangebote allgemein. Zum anderen spielt aber auch die **Region** und die **Zielgruppe** eine Rolle. Wenn Sie sich auf eine bestimmte Region fokussieren wollen, wäre dann z.B. Ihr Markt der Markt für Fitness- und Gesundheitsangebote im Stadtgebiet München. Konzentrieren Sie sich darüber hinaus auf eine besondere Zielgruppe, bspw. auf Menschen ab 60 Jahren, dann wäre Ihr Markt der Markt für Fitness- und Gesundheitsangebote im Stadtgebiet München für Menschen ab 60 Jahren. Das wäre Ihr Teilmarkt, auf dem Sie aktiv werden wollen und über den Sie Informationen sammeln sollten. Zu den wichtigsten Informationen über Märkte gehören das **Marktvolumen**, **-wachstum** und das **-potenzial**.



Ein Beispiel:

Bietet die Personal Trainerin nur eine persönliche Betreuung in ihrer Stadt an, dann ist der Markt das Stadtgebiet und vielleicht noch ein paar Kilometer drumherum. Bietet sie auch Online-Beratungen an, könnte ihr Markt auf ganz Deutschland ausgeweitet werden.

Bietet sie nur persönliche Betreuung für die Zielgruppe 50+ an, spezialisiert sie sich auf einen **Teilmarkt**. Konzentriert sie sich wiederum auf die Gruppe 50+ und innerhalb dieser Gruppe auf Menschen mit Übergewicht, dann wird der Teilmarkt nochmals unterteilt (segmentiert) und die Trainerin fokussiert sich auf einen speziellen **Nischenmarkt**. Im Übrigen für kleine Unternehmen eine sehr empfehlenswerte Strategie. Viele kleine und mittlere Unternehmen setzen sehr erfolgreich eine Nischenstrategie um.

Das bedeutet, dass am Ende Sie festlegen müssen, mit welchem Angebot Sie in welcher geografischen Ausrichtung und Region mit Ihrem Unternehmen aktiv werden wollen. Sie müssen Ihren Markt definieren: **Wo und mit was wollen Sie wen ansprechen?** Wir kommen später noch einmal genauer auf das „wen“ zurück, wenn es um die Zielgruppe geht.

9. FINANZPLANUNG – ANGST VOR ZAHLEN?

Im letzten Kapitel kommen wir nun zur Finanzplanung. Hier geht es darum, anhand von Umsätzen, Kosten und Gewinnen darzustellen, dass Ihr Geschäftsvorhaben tragfähig ist. **Tragfähig** ist ein Unternehmen, wenn es auf lange Sicht zum einen die **laufenden Betriebskosten** decken kann und zum anderen genug Gewinn abwirft, um die **Lebenshaltungskosten** des Gründers dauerhaft zu finanzieren. Achten Sie bei der Erstellung darauf, dass die kalkulierten Zahlen zu Ihren Planungen im Textteil passen. Auch für den Finanzteil gilt, dass dieser je nach Vorhaben mehr oder weniger komplex ausfällt. Wichtig ist, die Zahlenangaben seriös und eher vorsichtig zu kalkulieren.



Die Bestandteile der Finanzplanung sind:

- Die Auflistung Ihrer privaten **Kosten für die Lebenshaltung**: Diese Summe ist der Ausgangspunkt für weitere Berechnungen. Die privaten Kosten pro Monat sind deswegen so wichtig, weil der zu erwirtschaftende Gewinn pro Monat mindestens genauso hoch sein muss (Privatentnahme; das wäre etwa entsprechend Ihrem Lohn bei einer Festanstellung). Und damit sind diese Kosten der Anfang einer einfachen Rechnung:

$$\text{Umsatz} - \text{Kosten} = \text{Gewinn} \text{ oder}$$

$$(\text{Preis} \times \text{Menge}) - (\text{variable Kosten} + \text{fixe Kosten}) = \text{Gewinn} (>= \text{private Kosten})$$

- **Kapitalbedarf**: Hier stellen Sie die Kosten für die Gründung, Investitionen und Betriebsmittel zusammen, die Sie zum Start brauchen. Auch Finanzreserven für die Startphase sind hier enthalten.
- **Finanzierung**: Diese Übersicht verdeutlicht, woher das Geld für die Gründung und die Startphase kommt. Welche Eigenmittel haben Sie? Planen Sie mit Krediten? Besteht eine Finanzierungslücke?
- **Betrieblich bedingte Kosten**: In diesem Abschnitt müssen Sie sich Gedanken zu Ihren laufenden betrieblichen Kosten machen. Im Gegensatz zu den privaten Kosten,

fallen diese ausschließlich im laufenden Geschäftsbetrieb an. Hier unterscheidet man fixe Kosten, die auch anfallen, wenn kein Umsatz generiert wird (z.B. Miete) und variable Kosten, die nur anfallen, wenn Sie etwas produzieren oder eine Leistung erbringen (z.B. Materialkosten).

- **Umsatzplanung:** Hier legen Sie auf Basis des angesetzten Preises und der kalkulierten Menge eine Umsatzplanung für die kommenden 12 Monate vor. Haben Sie Umsatz und Kosten geplant, können Sie eine **Gewinnvorschau** oder **Rentabilitätsplanung** erstellen.
- Um die tatsächlichen Geldströme abzubilden, braucht es als letzten Bestandteil noch eine sogenannte **Liquiditätsvorschau**. Hier werden alle Einzahlungen und Auszahlungen monatsweise gegeneinander gerechnet, um zu sehen, ob das Unternehmen liquide ist. Liquide bedeutet, dass es genug Mittel hat, um seinen laufenden Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Ist der Betrieb dazu nicht in der Lage, braucht es entweder zusätzliches Kapital oder es ist **zahlungsunfähig**.

Bei der **Finanzplanung** ist auch die Wahl der **Rechtsform** entscheidend. Gründen Sie eine Kapitalgesellschaft bspw. eine UG oder GmbH, dann gelten andere steuerliche Regelungen wie bei einer Personengesellschaft. Auch bei Gründungen in einem Team in Form einer Personengesellschaft (z.B. GdB, OHG) sind bestimmte Faktoren zu berücksichtigen wie bspw. die Gewinnverteilung. Beachten Sie dies bei der Erstellung Ihrer Finanzplanung und holen Sie sich Unterstützung bei einem Steuerberater. In diesem Leitfaden nehmen wir ein einfaches Einzelunternehmen als Basis.

9.1 Private Kosten

Hierbei sollten Sie auf alle Fälle ehrlich mit sich umgehen. Einige Kostenpositionen können Sie anhand der Kontoauszüge einfach übernehmen. Andere, wie Ausgaben für Konsum oder Haushalt sind eher Schätzwerte. Schätzen Sie daher nicht zu gering. Führen Sie eine Weile ein Haushaltsbuch. So bekommen Sie ein Gefühl für die Ausgaben. Auf Dauer sollten Sie sich nicht so einschränken, dass kein Urlaub oder Restaurantbesuch mehr drin ist. Berücksichtigen Sie auch Reparaturen oder Geschenke. Zu den Einnahmen zählen auch Unterhaltszahlungen, Kindergeld oder Leistungen aus einem Gründungszuschuss. Letzterer dient aber nur zur Unterstützung in der Startphase und kann nicht dauerhaft eingeplant werden. Nach einer bestimmten Zeit muss es auch ohne Zuschuss funktionieren.

Ausgabenart	Betrag €/Monat
Miete/Immobilienfinanzierung	1.000
Mietnebenkosten/Wasser/Abwasser/Müll	250
Strom	80
Heizkosten	50
Telefon/Internet	40
Mobiltelefon	20
Autoversicherung	100
Kfz-Steuer	10
Spritkosten	150
Leasingverträge	-
Raten für laufende Kredite	100
Lebenshaltung	400
Vereinsbeiträge	15
GEZ/Streaming-Dienste/Abos	30
Rücklagen (Reparaturen, Urlaub, Ausfall)	100
sonstige Ausgaben	50
Kinderbetreuung/Schule/Nachhilfe	-
Laufende Sparverträge	-
Unterhaltszahlungen	-
sonstige Verpflichtungen	-
Versicherungen	
Krankenversicherung	350
Unfall	15
Haftpflicht	12
Berufsunfähigkeit	70
Altersvorsorge	50
Lebensversicherung	25
Rechtsschutz	-
freiwillige Arbeitslosenversicherung	90
freiwillige gesetzl. Rentenversicherung	100
Summe der Ausgaben	3.107

Einnahmen	Betrag €/Monat
Vermietung/Verpachtung	-
Renten	-
Unterhaltszahlungen	-
Nebenjob	-
Kindergeld	-
Einkünfte Partner	-
Sonstige Einnahmen	
Gründungszuschuss 6 Monate	1.500
Beitrag soz. Absicherung	300
Summe der Einnahmen	1.800
Einnahmen abzgl. Ausgaben	
= mindestens notwendige Privatentnahme	1.307

Die Auflistung und die Summe sind exemplarisch. Passen Sie diese individuell an. Legen Sie vierteljährliche/jährliche Zahlungen auf den einzelnen Monat um. Bei den Versicherungen gehen Sie von der Situation nach einer Gründung aus. D.h. z.B. die Krankenversicherung müssen Sie selbst bezahlen. Das Thema **Einkommensteuer** dürfen Sie nicht vergessen. Die Höhe der Steuer ist vor allem von Ihrem geplanten Betriebsergebnis (Gewinn) abhängig und wird in der Gewinnvorschau berücksichtigt. Auch der **Krankenversicherungsbeitrag** ist eine variable prozentuale Größe, die jährlich rückwirkend von Ihrem Gewinn berechnet wird. D.h. Sie schätzen am Anfang Ihren Gewinn für das erste Jahr und werden auf Basis dieser Angabe besteuert bzw. Ihr Beitrag festgesetzt. Im Jahr danach schaut man rückwirkend, wie der tatsächliche Gewinn war und muss eventuell nachzahlen. Die realen Ergebnisse des ersten Jahrs sind dann die Basis für das folgende Jahr.

In diesem Beispiel bekommt der Gründer einen Gründungszuschuss der Agentur für Arbeit und hat sich entschlossen freiwillig in die Arbeitslosen- und Rentenversicherung einzuzahlen. Somit muss er mit seiner **selbstständigen Tätigkeit mindestens 1.307 Euro erwirtschaften**, damit er seine monatlichen Lebenshaltungskosten bestreiten kann. Nach sechs Monaten erhöht sich diese Summe dann um 1.500 Euro, da der Gründungszuschuss wegfällt. Der Beitrag zur sozialen Absicherung kann um weitere neun Monate verlängert werden (Angaben Stand 01/2024). Haben Sie einen Partner, berechnen Sie die Ausgaben entweder anteilig für sich und lassen die Einkünfte des Partners unberücksichtigt oder Sie geben die Ausgaben insgesamt an und rechnen auf der Einnahmenseite die Einkünfte des Partners hinzu.